

Réhabiliter une cimenterie en zone de conflits armés ?

Cas éthique¹

Selon des articles publiés dans le journal Le Monde, le 2 mars 2017, le Groupe Lafarge Holcim a admis avoir conclu, entre 2012 et 2014, des arrangements « inacceptables » pour assurer la sécurité d'une cimenterie en Syrie, déchirée par la guerre, entre 2012 et 2014. La cimenterie de Jalabiya, en question, est située dans le Nord-Est de la Syrie. Elle avait été acquise par Lafarge en 2007. L'usine rénovée, dont la capacité annuelle de production est de 2,6 millions de tonnes de ciment par an, entre en activité en 2010. L'investissement est estimé à 600 millions d'euros pour l'achat et la rénovation de cette cimenterie.

Bien que le cas que nous présentons dans cet article soit d'une autre nature, le rapprochement avec la mise en cause du groupe Lafarge Holcim devrait permettre d'en apprécier la pertinence. Il montre aussi que ces questions éthiques sont loin d'être récentes et invite à s'interroger sur la place de la réflexion éthique dans la formation des cadres dirigeants d'entreprises.

I. La société EGU

Fin des années 1990. La société EGU, société française de mécanique, conçoit, réalise, commercialise, assure la maintenance et le service après-vente de transmissions mécaniques de haute précision (boîte à **une** vitesse) et de transformateurs de couple.

Les produits d'EGU

Ses principaux produits sont des Réducteurs et multiplicateurs grandes puissances conçus pour travailler à hautes vitesses. Ces produits sont donc des engrenages, dont les diamètres peuvent aller jusqu'à 2m pour une largeur de 1m ; et dont les masses peuvent atteindre 10 tonnes. En fort contraste avec la dimension massive de ces objets industriels, les dents de ces engrenages sont usinées au micron près. Ces engrenages sont forgés pour une durée de vie en service continu (sans arrêt) de 100. 000 heures en moyenne, soit 20 à 25 ans d'utilisation². Ce qui suppose de faire appel à des aciers de très grande qualité (classe aéronautique ou nucléaire).

Ces réducteurs ou multiplicateurs sont nécessaires dans toutes les installations de centrales de production d'énergie primaire et secondaire. On les trouvera, par exemple, dans les centrales thermiques, nucléaires, à gaz, à vapeur, hydraulique, dans les installations éoliennes, etc. Mais aussi, dans les entraînements de compresseurs et de pompes, etc.

En bref, pour leur réalisation ces objets industriels font à la fois appel à des données très pointues de la physique théorique et appliquée et à une très grande expertise dans les savoir-faire. Avec comme conséquence, que de l'ingénieur à l'opérateur de base, les collaborateurs de l'entreprise sont particulièrement fiers de ce qu'ils produisent et de leur travail.

¹ Ce cas a été présenté lors d'une rencontre de membres de l'ATEM au Centre Sèvres, le 8 juin 2017.

² Une année de service en continu correspond à 8000 heures environ.

Marché et commercialisation

La plus grande partie du marché d'EGU est à l'exportation et l'entreprise connaît une dizaine de concurrents dans le monde. L'importance de cette concurrence explique la faiblesse de la marge lors de la prise de commande de nouveaux produits (Cf. ci-après, tableau données économiques).

La démarche commerciale suppose une très forte interaction avec le client car c'est une fabrication sur mesure. Les commandes sont unitaires ou par petits lots (5 à 10 appareils). Le temps des études pour établir la commande, dont une grande partie doit se faire sur site, chez le client pour la définition technique de la pièce à fabriquer, exige au minimum 2 à 3 mois. Le temps de réalisation d'une pièce est en moyenne de 6 à 8 mois. Le coût d'investissement pour une seule machine oscille entre 1, 5 et 5 M d'euros³.

Par ailleurs, le service après-vente est essentiel, une panne étant synonyme de pertes financières qui peuvent être énormes (ex : l'arrêt d'une centrale nucléaire se chiffre en MGW d'électricité non produite).

Données économiques d'EGU et organisation :

Dans les années 1990, le chiffre d'affaires d'EGU est d'environ 47 M€ dont 90% est réalisé à l'exportation. La société investit, chaque, 10 à 15% de son chiffre d'affaires dans la Recherche et le développement.

	Répartition du Chiffre d'affaires	Répartition de la Marge
Nouveaux produits (1 ^{ère} Monte)	1/3	10%
Répétitifs	1/3	25%
Rechange-Maintenance-Reconstruction	1/3	65%

Comme le montre ce tableau, l'équilibre financier et les résultats de l'entreprise sont principalement obtenus par l'importance du Chiffre d'affaires et les marges réalisées dans l'activité Rechange-Maintenance-Reconstruction.

L'ensemble du personnel d'EGU est de 270 collaborateurs (dont 35 ingénieurs et cadres), répartis ainsi :

- Un Bureau d'études de 40 personnes, dont 10 ingénieurs ;
- Un service Commercial, composé principalement de 8 ingénieurs ou techniciens ;
- Un Service client comprenant 3 ingénieurs et 10 monteurs ;
- Des ateliers de production qui mobilisent 130 personnes.

³ Coût estimé en faisant la conversion des francs de l'époque.

II. La cimenterie algérienne

Une opportunité commerciale

En 1997, une société algérienne nationalisée lance un appel d'offres pour réhabiliter les transmissions mécaniques d'une de ses cimenteries. Bien qu'EGU n'ait encore jamais réalisé de tels produits pour des cimenteries, la direction de l'entreprise décide de répondre à cet appel d'offres.

Plusieurs raisons motivent sa décision :

1. Les transmissions mécaniques sont au cœur de son métier et de son savoir-faire.
2. La direction s'était fixée comme **objectif prioritaire** la pénétration de nouveaux marchés dans l'activité Rechanges-Maintenance-Reconstruction. En effet, celle-ci permet dégager des marges élevées, c'est une porte d'entrée pour de nouveaux produits (un pied dans la porte) ; cela permet de bénéficier de retours d'expérience rapides et cela conforte la notoriété de l'entreprise et son expertise.
3. Dans le cas précis, la réhabilitation de transmissions mécaniques de cimenterie offre de bonnes opportunités pour pénétrer des marchés situés dans des pays en voie de développement ou émergents qui doivent améliorer leurs infrastructures. Par ailleurs, les cimenteries sont généralement implantées dans les mêmes zones géographiques que les produits de base (énergie) fabriqués par EGU.
4. UFG dispose :
 - a. Des **équipes compétentes**, capables d'apporter des solutions innovantes ;
 - b. D'un **réseau d'agents** pour établir, sur place, les contacts nécessaires.

Les circonstances de l'appel d'offres

Les plus de l'opération :

- L'exploitant ne souhaite pas reconduire le fournisseur d'origine (non européen).
- Le montant de l'opération estimé à environ 1 million d'€ disposera d'un financement français (ce qui est une garantie pour l'entreprise).

Les points délicats de l'opération :

- EGU n'a jamais travaillé en Algérie pour ce type de produits. Mais cette prise de cette commande pourrait servir de ticket d'entrée pour une vingtaine d'autres cimenteries qui auront besoin, elles aussi, à courte et moyenne échéance d'une réhabilitation.
- La cimenterie se trouve dans une zone à risques, des mouvements islamistes forts, zone d'influence du GIA.

La réponse d'EGU à l'appel d'offres

- EGU met en place une équipe projet, placée sous la responsabilité d'un membre du Directoire. Elle est composée d'un ingénieur et d'un technicien.
- EGU remet à la société algérienne une offre technique et commerciale qui prévoit, notamment, une série de séjours de son personnel sur le site de la cimenterie à réhabiliter. La durée totale de ces séjours est évaluée à 6 mois pour 2 à 3 collaborateurs d'EGU (chef de chantier et monteurs) avec l'assistance périodique d'un ingénieur. La raison de ces séjours :
 - Définir et relever les données techniques des appareils existants (fondations, servitudes, possibilités d'entreprendre des modifications éventuelles de génie civil, etc.) ;
 - Accompagnement de l'installation et mise en route des nouveaux équipements fournis par EGU.

La durée totale des séjours sur site est estimée à 6 mois pour 2 à 3 personnes : chef de chantier et monteur, avec l'assistance périodique d'un ingénieur.

Négociation commerciale

L'offre remise par EGU est acceptée par le client exploitant la cimenterie (une entreprise nationalisée). La négociation est assurée par le membre du Directoire, responsable de l'équipe projet. Des négociations préliminaires ont lieu en France.

Mais voilà que, d'un côté, débute une vague d'attentats dans la région où se trouve cette cimenterie. Les autorités publiques françaises déconseillent l'envoi de ressortissants français en Algérie. De l'autre, le client final insiste pour que les négociations finales se tiennent à Alger et sur le site de la cimenterie. De toute façon, il est indispensable de se rendre sur le site, pour les raisons indiquées ci-dessus. EGU a bien un agent algérien, mais celui-ci demande une assistance technique et commerciale. Les premiers rendez-vous sont fixés dans les agendas. Dans le même temps, la vague d'attentats redouble d'intensité. Les moines de Tibhirine sont assassinés...

III. Le dilemme éthique

La question qui se pose à la Direction d'EGU :

Face à l'évolution de la situation politique, la Direction se demande si elle doit accéder à la demande du client et envoyer son « équipe projet » pour démarrer les négociations finales en Algérie, ou bien si elle doit renoncer à poursuivre plus avant. Elle se trouve devant le dilemme suivant : Compte tenu de l'évolution de la situation, devons-nous envoyer l'équipe projet ou devons-nous ne pas envoyer l'équipe projet ?

Dans la balance des réflexions des membres du Directoire :

- Ce projet est au cœur de la stratégie de développement d'EGU (Cf. ci-dessus) ;
- Des sommes importantes ont déjà été investies (études techniques pour répondre à l'appel d'offres, rémunération d'agents commerciaux, etc.) Elles seront perdues si EGU renonce ;
- Les membres de l'équipe projet sont volontaires et restent prêts à partir ;
- Les assurances couvrent une part importante des risques.

La question posée aux participants de la journée était : **Si vous étiez à la place du comité de direction que décideriez-vous ? Pourquoi ? Comment ?**

Du débat qui a eu lieu pendant une demi-heure environ je retiendrais les points suivants :

Pour certains participants il était difficile de se mettre dans la peau de dirigeants d'entreprise. Aussi, un certain nombre de propositions de solution au dilemme cherchait des solutions qui aurait permis, en quelque sorte, aux dirigeants d'EGU de s'évader du dilemme.

- Par exemple : faire appel à des techniciens et ingénieurs algériens. C'était oublier que si la société algérienne faisait appel à EGU c'est qu'il ne pouvait trouver l'expertise sur place.
- Autre exemple : faire appel à une « milice privée » pour assurer la sécurité de l'équipe d'EGU (Ce qui se fait). Indépendamment du coût, de l'acceptabilité de cette proposition par les autorités algériennes, est-ce que cela aurait véritablement modifié le risque ?

D'autres ont analysé la situation en termes de valeur. Que privilégier, en premier lieu, le bien des personnes ou celui de l'entreprise ? En voyant clairement que dans cette affaire il n'est pas question d'un plus grand profit en vue de meilleurs dividendes remis aux actionnaires.

Pour EGU, l'enjeu est stratégique : réussir à entrer sur un nouveau marché. Ce qui élargirait son portefeuille client, dans une situation de concurrence mondiale vive. Vu sous cet angle, il s'agit de mieux assurer l'avenir de l'entreprise. Ce qui profite directement aux personnes qui y travaillent ou qui seront appelés à y travailler (nouvelles embauches ou renouvellement du personnel). L'enjeu est donc un bien économique plus global, directement au bénéfice de familles et plus largement de la société.

La majorité, me semble-t-il, a fini par pencher pour la valeur, à court terme, du bien des collaborateurs d'EGU.

Le dénouement.

Dans la réalité que s'est-il passé ? Un des membres du Directoire était directement concerné. Conscient de l'enjeu stratégique pour EGU, il était tout aussi volontaire pour se rendre sur place que les autres membres de l'équipe projet. Aussi, le Directoire penchait pour poursuivre les négociations et envoyer l'équipe.

Mais les épouses des collaborateurs de l'entreprise (cadres et techniciens), qui se rencontraient au marché de la ville où EGU est implanté, se sont mutuellement mises au courant de l'affaire. Un des techniciens qui devait partir s'était récemment marié et sa femme attendait un enfant. Aussi, elles ont estimé que ce départ était impossible et elles ont convaincu, chacune, leurs maris respectifs de renoncer à ce projet. Leur opposition a été entendue par les membres du Directoire qui ont décidé de ne pas aller plus loin.

Depuis, EGU n'a jamais réussi à entrer sur ce marché des transmissions mécaniques de cimenterie.

Bernard Bougon s.j.
Département d'éthique
publique du Centre Sèvres

Mes chaleureux remerciements vont à François Weber, membre du Directoire d'EGU, avec qui j'ai eu l'occasion de présenter de nombreuses fois ce cas éthique aux étudiants de l'Ecole de management de Strasbourg.